

日本企業におけるテレワーク導入の課題

——人的資源の観点から——

岡 本 英 嗣

1. は じ め に

我が国の企業にコンピュータが導入されるようになったのは1960年の頃である。当初のコンピュータは大型で高価な割りに、その性能は低いものであったが、やがてハード・ソフト両面技術の画期的な向上により、小型で高性能のパーソナルコンピュータが登場し、コンピュータのイメージを一変させた。その結果、もはやコンピュータは企業の特定な場所（電子計算機室）における、特定な人々（SE）の独占物ではなく、他の部門の一般の従業員（エンド・ユーザ）にも割合簡単に利用されるようになった。これがエンド・ユーザ・コンピューティング（End-User Computing; EUC⁽¹⁾）の始まりである。このような環境の中で企業内のネットワーク化は急速に進み、社会の共通基盤（インフラ）である情報通信の発達によって他の企業へと急激に拡大されると共に、世界的な広がりをもったインターネットへと発展するに至った。同時に、一般家庭へのパソコンの普及によって、世界の角々から情報を収集したり、コミュニケーションをかわすことが可能となった。

本稿で考察するテレワーク（tele work⁽²⁾）は、アメリカで生まれたコンセプトであって、このようなコンピュータを中心とした情報通信の発達によって、今までとは違って企業で働く従業員の勤務形態に著しい変化をもたらすことになり、注目され始めた。そもそもアメリカでテレワークとい

う言葉が使われだしたのは1970年代であり、80年代になると人材管理戦略の一環として位置付けられ、テレワークによる弾力的な勤務形態が高度な能力をもつ女性の離職をくい止めるのに効果があると考えられた。さらに80年代後半以降には、環境問題が世界的に高まり、テレワークによる環境への負荷の低減効果が注目され、米国では州や自治体レベルで、こうした観点からの立法措置が行われるようになった。⁽³⁾90年代に入り、80年代末の世界的な経済不振を乗り切るための経営戦略との関わりの中で、仕事そのものの変化への対応策として、テレワークが急速に注目されはじめた。

これに対して我が国ではテレワークが試験的に導入され始めたのが、1980年代に入ってからである。本稿では、我が国におけるテレワーク導入の事例を検討することによって、将来、これを成功させるためにはどのような問題点があり、それを解決するためには如何なる方策があるのかを企業システムの中心をなす人的資源の観点から考察するものである。

2. 情報技術の発達とテレワークの沿革

2-1. アメリカのテレワークの沿革

テレワークとはパソコンやインターネットなどの情報通信を利用して、在宅やサテライトオフィス (satellite office) で仕事をすることを指しており、一般に情報通信を活用した遠隔型勤務形態をいう。

未来学者アルビン・トフラー (Alvin Toffler) は彼の著『第3の波』において、エレクトロニックコテージを提唱した。その中で彼は「かなりの量の仕事を、すでに家庭で行なっている人がいる。たとえば、セールス関係者のように、電話の対応や個別訪問がほとんどで、たまにしかオフィスに立ち寄らない人、建築家やデザイナー、最近とみにふえている各種業界のコンサルタント、患者の社会復帰を助ける大勢の治療専門家や心理学者のように、他人と会うのが仕事である人びと、音楽教師、語学教師、美術商、投資カウンセラー、保険外交員、弁護士、学術研究者、そのほか専門的、知的業務に従事する多数のホワイトカラーである」¹⁾と述べている。

彼の予測の通り80年代後半にアメリカを中心にテレコミュニケーション（ヘッドオフィスに出勤する代わりに、定期的あるいは不定期的に自宅やサテライトオフィス等に勤務すること）が急速に普及した。

アメリカにおいて、サテライトオフィスのような分散型オフィスが普及したのは、まず個々人の業務分担が極めて明確で、一人で仕事が行い易いことにある。その評価も成果主義が中心であるために、上司との距離如何は大して大きな影響を与えない。これらはやはり「職場」という特定の場所から離れて「仕事」が行い易いことを示している。また公共施設や本社の余剰スペースを有効に活用して、他企業にサテライトオフィスとして開放している場合が多い。その設備も電話、パソコン、ファクシミリなどといった、ありふれたものである。また在宅勤務を行う住宅事情も日本とは比較にならないほど恵まれている。例えば、日本では全国平均であるが1994年度分譲住宅の床面積は89.2平方メートルである²⁾。これに比べて1994年のニューヨーク・ノーザンニュージャージー・ロングアイランドでの新築一戸建販売住宅の平均床面積は2,450平方フィート（約227.60㎡）である³⁾。更に80年代に在宅勤務が普及すると共に、近年テレワークセンター（サテライトオフィス）が行政指導で設置されるようになった。このように行政が積極的に大気汚染や交通渋滞の緩和等に取り組み、テレワークセンターの設置を行うことによって、分散型オフィスの公共性、妥当性が社会一般から認められると、民間企業の取り組みも当然、活発となる⁴⁾。

因に1995年現在、アメリカのテレワーク人口は1,123万人である⁴⁾。これに比して日本では94.7万人（推定）に過ぎず、アメリカにくらべて著しい遅れをとっているのが現状である⁵⁾。

2-2. 日本のテレワークの沿革

我が国では1984年に NEC による吉祥寺（東京都武蔵野市）サテライトオフィスの実験が最初である。更に1988年12月に三菱マテリアルが大宮（埼玉県大宮市）サテライトオフィスを開設した。同年に5月に志木（埼玉県

志木市) サテライトオフィスの実験が始まった。これは二期に分けられ、これに参加した企業は7社である(鹿島建設, 富士ゼロックス, 住友信託, 内田洋行, リクルート, NTT, 住信基礎研究所)。特に通産省によって1990年に「通産省・分散型オフィス推進委員会」が設置され注目される。翌年の1991年に任意団体として「日本サテライトオフィス協会」が設立され、2年後には社団法人となった。また同年にNTTがサテライトオフィスを千葉県船橋市, 埼玉県上尾市, 神奈川県鎌倉市に開設した。1993年には富士ゼロックスが新百合ヶ丘サテライトオフィスを開設した。特に1994年には川崎市で日本障害者雇用促進協会が障害者用サテライトオフィスの実験を開始した。そして1996年2月に郵政省と労働省が民間企業と強調して「テレワーク推進会議」を開催し, 国(公共機関)による本格的な支援体制が確立した。

3. テレワーク導入のメリット

3-1. テレワーク導入の社会的メリット

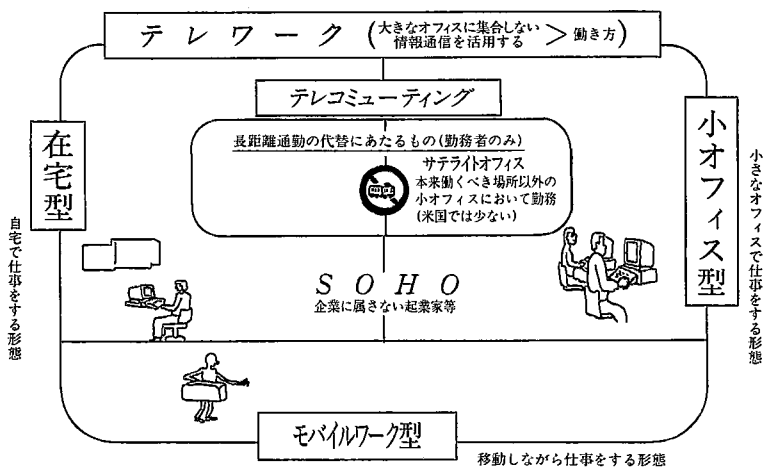
テレワークはその形態によって①自宅で仕事をする在宅勤務, ②自宅近くのオフィスに勤めるサテライトオフィス勤務, ③自宅から直接取引先に向い, また取引先から自宅に帰る直行直帰勤務, ④携帯端末によって移動しながら仕事をするモバイルワーク(mobile work; 携帯端末の活用), ⑤中小事業者や個人事業者として企業に属しないで, パソコンやインターネットの活用によって自宅をオフィスにして仕事をする SOHO⁶⁾ (Small Office and Home Office) などに分類できる⁷⁾。

一般的に, このようなテレワークを導入することによって, 社会全体にとって次のようなメリットが考えられる。

(1) 通勤時間の短縮による疲労の軽減

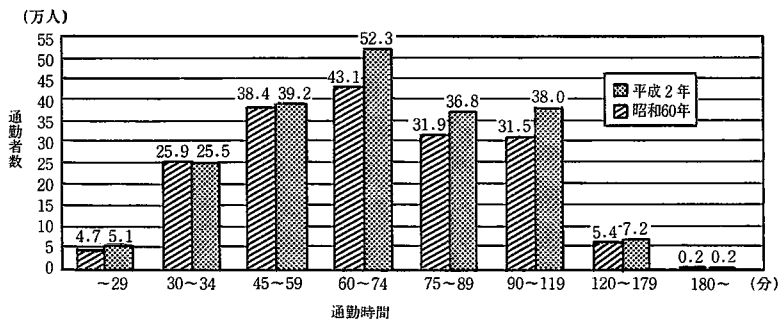
図-2のごとく平成2年における東京都心の3区(千代田区・中央区・港区)への通勤者204.3万人についてみると, 通勤時間60分以上の勤労者は134万人に昇り, その比率は66%に達している。昭和60年から平成2年

図-1 テレワークの形態



(出典) 郵政省:「テレワークDAY」『郵政省広報誌P & T』
(株)廣済堂出版 1997年5月号, 25頁。

図-2 東京都心3区への通勤状況



(出典) 国土庁編『平成6年版首都圏白書』大蔵省印刷局
1994年, 135頁の図5-2-3より引用。

までの通勤時間帯での増加数を見ると、時間帯別では60分~74分が最も多く9.2万人(40%)を占め、60分以上では22.2万人(97%)と増加者の大

部分を占めている⁸⁾。これを往復するためのサラリーマンの費やす時間とエネルギーは膨大なものである。このような状況の下にテレワークを導入することによって、通勤時間を短縮できれば労働能率を著しく向上させることが出来る。

(2) 育児・介護の必要がある労働者、障害者、高齢者等の雇用機会の拡大

育児・介護の必要ある労働者とは大抵は女性が大部分を占めるわけであるが、テレワークの導入により、女性の労働力を活用する機会が更に拡大されることになる。また通勤に困難を伴う障害者や高齢者にとってテレワークはこれらの人々に多くの雇用機会を拡大することになり、潜在的な人的資源の活用という観点から考えて極めて注目すべきシステムである。⁽⁵⁾

(3) 企業における生産性の向上

これは前述した通勤時間のロスを軽減することによってもたらされる労働能率の向上によって生産性が向上するという事実で、既にアメリカで確認されており、日本でも事例によって明らかにされている。その一例として、IBM ではセールスマンたちの在宅勤務、モバイルワーク、オフィスホテル（予約制のサテライトオフィス）の活用によりオフィス維持費が年間12億円節約出来た⁹⁾。

(4) 環境にやさしい社会の実現（エネルギー消費の削減）

通勤自動車から輩出される二酸化炭素（CO₂）量は膨大なものである。これをテレワークの導入によって少しでも緩和できるとすれば、大気汚染、特に地球の温暖化を阻止することに大いに役立つことになる。

(5) 災害時の危機管理として

テレワークは災害時におけるリスクの分散に役立つ。即ち、その第一は災害により物理的に困難となった交通・通信などの代替手段となることである。1989年のサンフランシスコ地震、更に1994年のロサンゼルス・ノースリッジ地震ではフリーウェイ（freeway）や地下鉄などの公共機関が破壊され、通勤に大きな支障をきたした。そこで通勤量を減らす方策として、

テレコミューター（企業に勤めながら正規の勤務時間帯に自宅で働く人）が増加した。これを機会に在宅勤務とサテライトオフィスが設置活用され、効率的な企業活動が行われるようになった。その第二は、都心に集中している情報システムなどの中枢機能のリスクの分散である。この両震災により、災害時のリスク分散の重要性が認識され、連邦政府もテレコミュティングセンターの即時運用を開始している。分散勤務によるリスク対策、特に地震等の多発地帯に大都市があり、諸機能が集中している場合には、それら機能の分散とバックアップが必要で、それに連動して通勤の分散化が進められている¹⁰⁾。日本においても1995年1月の阪神・淡路大震災の教訓を顧みる時、企業の危機管理として同じような問題解決が急がれる。

3-2. 企業にとってのメリット

以上、一般的な社会的メリットを追究してきたが、次に企業の生産性向上に絞ってみると次のようにまとめる事が出来る¹¹⁾。

(1) コスト削減による収益の向上

テレワークの導入による通勤距離・時間の節約により、これに係るコストは勿論、通勤者のエネルギーを著しく軽減することが可能である。

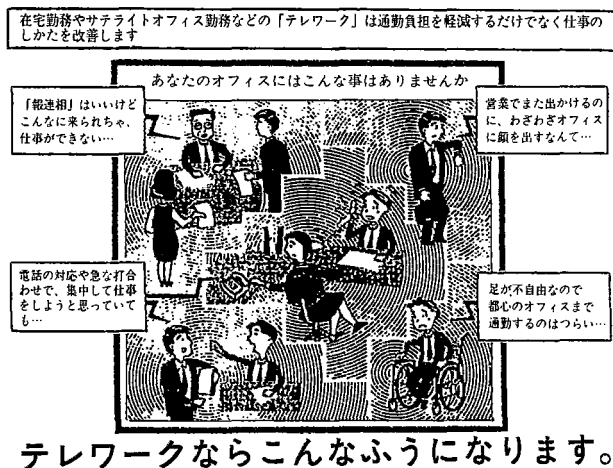
(2) 知的資産の向上

ヒト・モノ・カネ・情報といった経営資源のうち、特に情報通信を媒介としたヒトの有効な活用によって、知的資産を増やすことが出来る。テレワークはサテライトオフィス等において仕事をするとき煩わしさがなく創造的職務に適しており、コストや価値概念では把握しにくいものである。この事実は後の事例によって明らかにされよう。

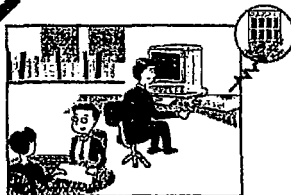
(3) 迅速な意思決定による顧客満足度の向上

テレワークの導入に、通勤時間の節約などによって時間の節約をはかり、同時に電子メールやグループウェアによって稟議や会議のための余分な移動が節約され、決済機能が迅速となる。つまり企業の意思決定が速まり、市場動向に対してQR（クイックリスポンス）が可能となり、顧客満

図-3 テレワーク導入前と導入後のオフィス



●サテライトオフィスなら集中して仕事ができる



●スポットオフィスからパソコン通信で営業開始。



●在宅勤務なら育児や介護とも両立できる



●社宅もOK。最住近隣のサテライトオフィスなら「通勤」ラッシュから解放。

(出典) テレワーク推進会議事務局：「テレワークの普及に向けて」
『郵政省広報誌』(株)廣済堂出版 1996年12月号, 19頁。

足度を高めることができる。

(4) 雇用機会の拡大

テレワークは「距離と時間の制約の克服」, 「自律的でゆとりのある働き方の実現」という命題に対する解答ともいえる勤務形態である¹²⁾。労働者

にとっては時間的なゆとりのある生活や育児・介護と両立しやすい自由度の高い働き方へのニーズが高まるとともに、高齢者・障害者がワープロやパソコン等を使って仕事を行うことが出来、健常者と同じように能力を発揮することが可能となる。

以上のようにテレワークの企業にとってのメリットとして四つを挙げたが、これらに共通しているのは経営資源のうち、人的資源を如何にうまく配分し、それを活用することが出来るかという問題に関連しているということである。このことを幾つかの事例によって明らかにしていこう。

4. テレワーク導入の事例

4-1. アメリカでのテレワーク導入の事例

まず、アメリカでの企業におけるテレワークの導入事例を幾つか挙げてみる。

(1) AT & T

AT & T⁽⁶⁾では通勤渋滞に伴う大気汚染の緩和という観点から1989年にテレワークが導入された。最初は「仕事を離れた個人の生活を認め、家族のケアにも関心をもとう」ということから始まり、現在では15万人いるマネージャの三分の一が週に2～3日のテレワークを実施している。テレワークに向いている業種としては営業、総務、研究部門などであるとしている¹³⁾。

(2) IBM

IBM⁽⁷⁾では1991年から営業部門を対象にテレワークの試験的導入を開始した。現在約2万人の職員がその対象となっている。職員にはパソコン、携帯電話等が支給される。職員のオフィスを往復する時間が節約できたことで顧客訪問に当てる時間がそれだけ多くなり、双方の満足が高まって実績は向上したとしている¹⁴⁾。

(3) ヒューレット・パッカード（通称H=P）

ヒューレット・パッカード⁽⁸⁾では、まず1990年にテレワークの試験的導入

を図り、現在、2,500人を越す社員が週に一度はテレワークを実施している。現在のところ参加している社員はサービスエンジニア、セールスマン、メンテナンスの社員等であるが、テクニカル・サポート・スタッフや設計技師等もテレワークに切り換わりつつある。メリットとして「オフィス勤務と比較して、通勤時間がないことに加え、じゃまされずに集中できるため、仕事がはかどる」¹⁵⁾としている。テレワークは一般に営業部門に適していると考えがちであるが、研究職部門の職種にも適していることが明ら

表-1 テレワーク導入企業のメリット（アメリカ）

実 施 企 業	導入年月	導入部門・職種	テレワークのメリット
AT & T	1989年	営業、総務、研究職	テレワークと管理職の蜜のあるコミュニケーションの増加、通常のオフィスより能率が高上。
チェース・マンハッタン銀行	1993年	入社1年以上で仕事に精通し、自己管理の出来る社員。	通勤時間の短縮による労働者の自由時間の増大、優秀な人材の確保、オフィススペースの節減。
I B M	1991年	営業部門	通勤時間の節減により顧客との接触増大、仕事を時間でなく成果でとらえることが出来る。
スリーコム	1993年	多種多様	通勤時間ゼロ、雑務からの解放により創造的思考に集中出来る。
ヒューレット・パッカード	1990年	サービスエンジニア、セールスマン、メンテナンスの社員。	通勤時間ゼロ、煩わしさが無く職務に集中出来る。

（注）郵政省：「米国企業におけるテレワーク」『郵政省広報誌P & T』（株）廣済堂出版1997年3月号、18～19頁より作成。

かにされ注目される。

以上の他に、チェース・マンハッタン銀行⁽⁹⁾、スリーコム⁽¹⁰⁾の事例も含めて、そのメリットをまとめてみると表-1のようになる。

4-2. 日本におけるテレワーク導入の事例

次に日本のテレワーク導入企業の事例を検討する。

(1) 富士ゼロックス(株)

同社は1988年5月から共同利用型サテライトオフィスの実験を開始し、分散型の勤務形態を積極的に推進している。現在、完全テレワークのためのサテライトオフィスが武蔵野をはじめ五ヶ所に、また主に立ち寄り型スポットオフィスが12カ所稼働している。同社のサテライトオフィスの具体的目的としては①ゆとりの確保、②業務の効率化、③知的生産性の向上をあげている。サテライトオフィス勤務は通常のオフィス勤務と比較して思考時間を20%増大させ、それにより知的生産性の向上がみられたとの調査結果が確認されている¹⁶⁾。またグループウェアの導入により、テレワークの生産性を更に向上させている。例えば添付書類もデータ化する電子稟議システムを導入することによって、今まで決済に平均14日要していたのが2日に短縮でき、決済スピードが7倍になった¹⁷⁾。

また1,550名がテレワークを実施し、その実施者の約8割が通常の勤務形態と比較して生産性の向上があったと報告している。また100名の正社員を対象に完全テレワーク（全ての業務をテレワークで行う）を実施中である。テレワークの導入により、年間6,000万円のコストメリットが実現した¹⁸⁾。

(2) アサヒビール(株)

1996年3月に完成した社内のイントラネットをベースにしたモバイルワークを行っており、全営業担当者900人にモバイル端末機を一人一台配備している。営業担当者は出先からISDN⁽¹¹⁾、携帯端末を介して社内ネットワークにアクセスし、報告を送信だけでなく業務指示の受信、営業用デー

データベースのダウンロードも外部から行っている。このような社内ネットワークを前提にしたモバイルワークが『顧客に近く、企業に近い、経営』を実現し、市場動向のリアルタイムの把握及び顧客との対応時間が多くなった。これによって企業収益が増加した¹⁹⁾。

(3) 日本 IBM

1996年10月より、製造システム事業部の営業担当に当たる7割の114名を対象に携帯端末等の活用によるモバイルワークを導入した。その結果、顧客との対話時間が20%増加した²⁰⁾。

(4) 富士製薬工業㈱

1992年から在宅勤務を導入している。対象は営業部の正社員であり、その営業範囲は首都圏が中心である。当社では人事管理は存在せず、『方針管理』を行っている。これは各自が個々に方針を出してもらい、その方針に対して個人がどれだけ成果を達成できたかで評価する。各営業所では月1回全員顔を合わせて、日ごろ不足しているコミュニケーションによって疎外感を克服している。また社員は誰でもコンピュータにアクセスし、会社の情報を見る事ができ、情報の共有化が図られている²¹⁾。

(5) ㈱内田洋行

志木サテライトオフィスの実験に参加した。対象社員は近郊に住んでいる10人前後の社員である。テレワークを実施する場合の問題点として労災の問題がある。例えば在宅勤務の場合、自宅で怪我をした時、労災が適用できるかと言った問題がある。また勤務管理の問題と成績評価が一番難しい。社員の中にはサテライトオフィスで働く場合、自己の存在が忘れられるのではないかと危惧する者もいる。在宅勤務の場合、コミュニケーションが不足し、相談相手もなく、孤独感に襲われることもある。このようなことにならないように情報の共有化を図ることが、必要条件となる。また業務の種類によってもテレワークに適しているものとそうでないものがある。適している職種としてはスタッフ部門の企画、営業部門などである²²⁾。

(6) コクヨ(株)

テレワークとして現在導入している形態には、モバイル方式、在宅勤務、サテライトオフィスがある。この内、在宅勤務はまだ実験の段階である。いずれも直行直帰のシステムを取っている。サテライトオフィスでは千葉県小岩にある独身寮を使っている。まずテレワークを成功させるためには作業環境が良好であることが必要である。また社員の管理の問題、特に評価の問題が難しい。目の前に部下がいないと評価が出来ないのではないかと危惧する管理者もいるが、週に1～2回程度なら特に問題はない。販売部門の場合でも『売上』のみに固執する成果主義だけで評価するのは問題がある。むしろ企業全体の貢献はどうかと言った観点からの評価が必要である。つまり他人への思いやり、家庭の問題も重要な要素となる。この点、アメリカとは異なった点である。アメリカでは企業と従業員とは職務契約で明確化しており、この場合は成果主義で評価することになる。

このようなシステムでは、とかくコミュニケーションが不足するので、グループウェアによってコミュニケーションを充実させている。しかし反面、職場にはこのようなシステムに嫌悪感を示す社員もいる。それはOA機器の取り扱いが不得手であるということから来る場合が多い。今までのwork styleを変えようとしらない人達である。したがってリテラシーが問題となる²³⁾。

以上が日米におけるテレワーク導入の事例である。この日米の事例で共通しているメリットとして、①知的生産性の向上、②通勤時間の短縮による自由時間の増大・顧客へのサービスの向上などが挙げられる。また資料に基づくアメリカの事例(表-1)と日本の事例(表-2)の一部に、デメリット(問題点)は挙げられていないが、筆者が調査した日本の事例の内、3社(④～⑥)については直接問題点をピックアップすることができた。それによればテレワークの導入によって(1)コミュニケーションの不足、(2)人事管理(成績評価)の難しさを挙げている。特に問題点として挙げたアメリカの事例がないので日米の比較はできないが、日本に限って見

表-2 テレワーク導入による企業のメリットまたは問題点 (日本)

実施企業	導入年月 (実験を 含む)	導入部門	勤務形態	メリット or 問題点
①富士ゼロックス	1988年	カスタマー・ エンジニア、 人事、総務等	モバイルワーク、サテライト オフィス	知的生産性の向上、決済スピードや倍、通勤時間の短縮。
②アサヒビール	1996年	営業職	モバイルワーク	顧客との対応時間の増加により収益アップ。
③日本IBM	1996年	営業部門	モバイルワーク	通勤時間の短縮 顧客との対応時間の増加。
④富士製薬工業	1992年	営業部門	在宅勤務	コミュニケーションの不足。
⑤内田洋行	志木サテ ライトオ フィスの 実験に参加。	企画・営業部門	サテライトオフィス	業種の選択が重要 人事管理と成績評価、コミュニケーションの不足。
⑥コクヨ	1997年	営業職、企画、 総務等	モバイルワーク、サテライト オフィス	人事管理、成績評価

(注) ①～③ 郵政省：「テレワークがもたらす企業経営の変革」『郵政省広報誌 P & T』(株) 廣済堂出版1997年6月号、22-23頁より作成。

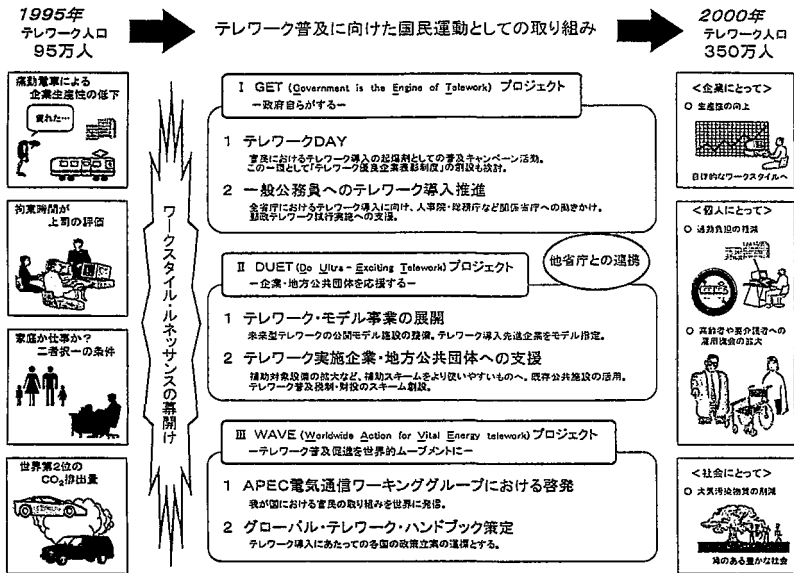
テレワーク推進会議事務局：「テレワークの普及に向けて」『郵政省広報誌 P & T』(株) 廣済堂出版1996年12月号、19頁より作成。

④～⑥ 企業の実態調査による。この3社については、デメリット(問題点)に焦点をあてて、調査した。

た場合、このような問題点については日本的経営の特質を垣間見ることが
できるのではないだろうか。

以上の事例から、テレワーク導入の意義は経営学的な視点からみて、情報通信による人的資源の開発と、その有効な活用にあると結論づけること

図-4 テレワーク普及促進のための国民運動



(出典) 郵政省：「1997年のテレワーク普及施設について」『郵政省広報誌P & T』

(株)廣済堂出版1997年2月号，18—19頁。

が出来る。しかし、このようなテレワークを我が国で導入する場合には幾多の問題を克服しなければならない。

5. 日本企業におけるテレワーク導入の問題点

5-1. テレワーク導入の推進と「テレワーク DAY」

特に注目されるのは郵政省が1997年に、毎年5月27日を『テレワーク DAY』と設定したということである²⁴⁾。これはテレワークのもつ労働者、企業、社会に与えるメリットを広く国民に認識してもらい、郵政省及び参加企業における大規模なテレワーク試行（実施）を行うとともに、その模様を同日に行われるテレワーク DAY フォーラムの場等を通じて、広く国民一般に啓蒙しようとするものである。

ところで、我が国では現在テレワークを活用している人口がどれ位いるのであろうか。日本サテライトオフィス協会では平成7年に「テレワーク人口調査委員会」を設置して、我が国で初めて全国レベルでテレワークに関する実体調査を実施し、「日本のテレワーク人口調査研究報告書」にまとめて公表した。その平成8年度版によると、まず1996年の日本のテレワーク人口（推定）に関して、週に1回以上テレワークを実施しているホワイトカラー正社員の数（定形型テレワーク人口）は約68万人で、これは日本のホワイトカラー正社員の4%強と推定している。また週1回未満も含むテレワーク人口（総テレワーク人口）は80.9万人と推定している。2001年には、定形型テレワーク人口は248.1万人で、総テレワーク人口は295.0万人に増加するであろうと予測している。

更にテレワーク実施の企業で働いている従業員がテレワーク実施の2大効果として挙げているのに、第一に「生産性の向上」が56.1%、第二に「通勤疲労の解消」が49.1%である。次に今後のテレワーク実施の意向として、平均63.2%の従業員が意思をもっている。特に技術系の従業員が90%を越えており、年代別では若年者層ほどその実施意向は高くなっている。

しかしながら企業のテレワーク実施の意向は必ずしも高くない。その理由として「適した業務がない」、「管理が困難」、「評価が困難」などであり²⁵⁾、その一方で勤務時間外での帰宅後や休日に仕事をする“持ち帰り残業”を会社員の三人に一人が定期的に行っている実態も明らかになった²⁶⁾。以上のことから、将来もテレワークを推進していくためには「テレワーク DAY」による企業へのアピールはもとより、幾多の問題を克服・解決していかなければならない。

5-2. 日本企業におけるテレワーク導入の課題

以上のようにアメリカで開発され、普及しつつあるテレワークは、現在、日本でもかなりの企業がこれを導入していることが明らかになった。問題はアメリカの社会で、ある程度の成功を収めているテレワークが、日本で

も同じような導入効果を期待できるかどうかである。アメリカのように何事にも合理的なものの考え方をする社会では、その成果の測定は割合簡単である。例えば人事考課にしても、アメリカでは業績主義が徹底している。ところが日本では、必ずしも業績主義だけで評価しているとは言い難い面がある。つまり出勤情況、執務態度、上司と部下との関係、同僚との関係はどうかと言った具合に、人間関係の善し悪しで評価するという要素が非常に強い。このように両国の企業風土が違う所に、テレワークを導入し、それを成功に導くためには、アメリカとは違った、別の問題解決が必要とされることは明らかである。

(1) 「働く時間と場所」の感覚

我々日本人の感覚として「働く」ということは、ある一定の場所（職場）で、ある一定の時間（就業時間）、何かをつくるかサービスを提供することである。つまり組織の一員として貢献し、その代償として誘因をうけとる。つまり「特定の場所で一定時間、集団で行動する」という感覚から抜け出すことは難しい。アメリカでは個人の業務分担が明確で、一人で仕事が行い易くテレワークで働く場合、抵抗感がない。しかし日本では全体（集団）で仕事をするという感覚が強く、このような環境では自己管理が強く求められる。ここにテレワークに抵抗感を抱く理由がある。

(2) 従業員に求める「仕事」という感覚

企業は従業員に対して、職場で、ある一定時間働くことによって給与を受け取る。この場合、企業が従業員に求めるものは全身全霊をもって打ち込んだ労働力の結果生み出された、新たな生産財でありサービスである。一般に職場で仕事をするという場合はその人の身体のみならず精神面においても、その「人」なりを全て拘束することを意味している。したがって一定時間、従業員はその働く全てのプロセスを上司の目の届く範囲において監視下におかれるのが原則である。服装、髪形はもとより言葉遣いなどのすべての行動、しぐさなどがその従業員の業績として評価の対象になる。

したがって、成果主義をとるアメリカとは違って漠然とした業績評価と

なりがちであり、このような人事管理のもとではテレワークは馴染にくいシステムとなる。

(3) テレワークと「組織」感覚

テレワークは従業員に終始、特定の場所での仕事を強制するのではなく、むしろ従業員本位に場所を設定し、従業員に強い自己管理を期待して、その成果（業績）に注目するのである。したがって、従来型の上下関係の厳しい堅い階層型組織とは違い、上下関係にとらわれない柔軟な組織である。上司の直接的、継続的な監視は存在せず、信頼によってその絆は結ばれることが前提条件となる。なぜならばテレワークは人的資源の活用とその主眼があるからである。ここに従来型の組織で働くという感覚とテレワークで働くという感覚に大きなズレが生じてくる。

(4) 顧客との「距離感覚」の変化

今まで企業と顧客は生産者と消費者との関係として、マーケティング活動を通じて接触する場合がほとんどで、ある一定の距離感を有するのが一般的であった。しかし、企業にテレワークを導入すると企業と顧客の距離は一段と短くなる。即ちセールスマンはモバイルワーク（携帯移動システム）という勤務形態によって顧客に直に接することになり、したがって顧客の意向をいつでも伺うことができる。顧客の注文・意見をすぐさま本部に伝達することによって、それを生産・販売に活かすことが可能となり、顧客満足を一層高めることが可能である。この場合には、従業員は上司の為に働くのではなく、顧客のために働くという感覚が従業員・管理者双方に求められる。

このような環境の中で、テレワークは日本でも先駆的に実験を積み上げ、ある程度の成果を得てはいるが、現実にはアメリカほど実績は上がっていない。具体的には労働基準法の問題、勤務評定の問題、従業員間のコミュニケーションの問題などがあり、実験が開始されて早10年を経過するが、いずれの時も問題点として上がるのは、ほぼこのような問題に帰着する。このようにテレワークの導入に際しても、我が国独特の経営様式によって

他国には見られない問題が起こってくると考えられる。

以上のように、日本では雇用システムなどが阻害要因となってテレワークは必ずしも進んでいるとは言い難い。そこでまず、このような課題を少しでも克服していくために、行政官庁の初の試みとして、郵政省では平成9年10月から同省職員（特別会計部門）を対象に自宅や近所のオフィスを活用したテレワーク制度を導入することになった。その対象となるのは本省と関東郵便局の職員である。第一弾としては二人が週に数回の在宅勤務として、また約30人が自宅近くの民間オフィスを借り上げたサテライトオフィスの勤務となる。人員も徐々に増やす予定である。いずれも本省や郵便局と勤務地とを容量の大きい通信回線で結び、従来の職場と同じように業務を進める²⁷⁾。

6. お わ り に

我が国にテレワークを導入し、それを積極的に企業に浸透させていくためには、今までの「企業」というイメージと、そこで「働く」ということのイメージを根本的に変革する必要がある。いわゆる日本的経営と称された、稟議制、終身雇用制、年功序列制など（これらの源流となっている集団主義等）の伝統的なシステムを新に見直し、従業員の業績評価とは何かということを改めて検討しなければならない。この場合、個人主義を主体とした従業員の自己管理を徹底し、能力主義・成果主義で評価するシステムを完成することによって、その成果を上げ得ることができる。このような観点から考えると、我が国において、テレワークを推進するためには、郵政省などの国や地方公共団体の一層の支援は勿論のこと、企業における従来型の雇用形態の見直しなどといった、新たな変革を必要とする。また、全国的な規模に立った情報通信のインフラの整備・拡充、更には雇用契約に係る各種法令の整備が求められる。

更にこのようなテレワークが我が国の企業に適しているかどうかということは、企業の種類・規模、その業種により異なっている。またテレワー

クを何のために導入するかという目的意識をはっきりと持っていないと、ただ同業種の企業が導入するからといって、それに「横並び式」の推進では成功に導くことは難しい。つまり集団主義を基調としている我が国の社会には馴染みにくいシステムなのである。したがって、改めて確認しておかなければならないことは、テレワーク導入の意義はあくまでも「人的資源の有効な活用」にあるという点を忘れてはならない。

以上、テレワークを企業に導入した場合の問題点として、その焦点を人的資源の活用に限って検討してきた。しかし冒頭でも述べたように、テレワークは社会一般のメリットとして、災害時での危機管理や、更に地域社会の活性化を図るために、今後より大きな役割を担うものと考えられる。したがって、これらについては筆者にとって今後の大きな研究課題となることは言うまでもない。

〈謝 辞〉

本稿を執筆するに当たり、富士製薬工業株式会社 今井博文氏、株式会社内田洋行 武井均氏、コクヨ株式会社 大西貴史氏にはご多忙にもかかわらず、企業訪問を快くお引き受け頂き、貴重なご意見・資料の提供を賜ったことに、この誌面をお借りして厚くお礼申し上げたい。なお、事例の引用等に誤謬があるとすれば、それは全て筆者の責任であることを申し加えたい。

〔注〕

- (1) 西門正巳・下崎千代子・岡本英嗣他『新しい企業の経営課題』白桃書房、1996年、233-237頁を参照されたい。
- (2) カリフォルニア州運輸局の中で、テレコミュートニング (telecommuting) という用語を使うべきか、テレワークという用語にすべきか議論があったが、現在では労働という観点から「テレワーク」を用いるべきだとしている。(註)日本サテライトオフィス協会「米国のテレワーク普及で公的機関が果たした役割に関する視察調査報告書」1997年13頁より。)

- (3) 大気汚染やエネルギーの節約といった環境問題に関連する立法化が図られた。
例として1991年10月成立の「カリフォルニア州テレコミュニケーション法」や1992年成立の「フロリダ州従業員テレコミュニケーション法」などがある。
- (4) 日本サテライトオフィス協会の Homepage URL <http://egg.tokyoweb.or.jp/soajhome/index.htm>「海外のテレワーク事情」を検索し、それを参考とする。
- (5) 一級の身体障害者が地域開発関連会社に在宅勤務している。勤務時間は午前9時半から午後6時半まで、仕事の内容はホームページの製作で自宅のパソコンで製作している。(日本経済新聞 1997年8月2日の記事による)
- (6) 電話を発明したグラハム・ベルの設立したアメリカ電話電信会社で、アメリカ電気通信事業の中心的存在である。また職員数は約30万人強の世界最大の電話会社である。
- (7) International Business Machines Corp. データ処理機器・システムでは世界最大の会社で、従業員数は22万人。
- (8) Hew Lett-Packard Co. コンピュータ製品の大手メーカーで従業員数10万人。
- (9) The Chase Manhattan Corp. 全米第一位の銀行持ち株会社で従業員数6万8千人。
- (10) 3 Com Corp. 高速ネットワーク向けに、広範囲な製品を製造しており、従業員数は4千7百人。
- (11) ISDN は integrated service & digital network の略字で、デジタル技術を使って、これまでバラバラに構築されてきた電話、データ通信、ファクシミリなどのサービスを一つのネットワークで総合的に提供するサービスのことで、総合デジタル通信網とよばれる。

引用文献

- 1) Alvin Toffler, *The Third Wave*, W. Morrow & Co., 1980年. 徳山二郎監修, 鈴木健次・桜井元雄他訳『第三の波』日本放送出版協会1980年。
- 2) 経済企画庁編『平成8年版国民生活白書』大蔵省印刷局 1996年, 217-218頁。
- 3) 合衆国商務省センサス局編 監訳・鳥居泰彦『現代アメリカデータ総覧 1996』原書房 1997年, 715頁, 「NO. 1181. 新築一戸建て販売の実績—大都市統計地区別: 1992-1994年」より。
- 4) テレワーク推進会議事務局: 「テレワークの普及に向けて」『郵政省広報誌 P & T』(株)廣済堂出版 1996年12月号, 18頁。
- 5) (注)日本サテライトオフィス協会の Homepage URL <http://egg.tokyoweb.or.jp/soajhome/index.htm> 「日本のテレワーク人口 (平成7年度)」を検索し、それを参考とする。
- 6) SOHO の仲間による全国ネットワーク「ギルドジャパン」によると、情報産

業だけで600万人程度と概算している。(朝日新聞 平成8年11月5日)

- 7) 郵政省通信政策局政策課：「1997年のテレワーク普及施策について」『郵政省広報誌 P & T』(株)廣済堂出版 1997年2月, 号18頁。郵政省通信政策局政策課：「テレワーク DAY」『郵政省広報誌 P & T』同上出版 1997年5月号, 25頁の図「テレワークとは?」を参考とする。
- 8) 国土庁編『平成6年版首都圏白書』大蔵省印刷局 1994年。
- 9) 郵政省通信政策局政策課：「テレワークがもたらす企業経営の変革」『郵政省広報誌 P & T』(株)廣済堂出版 1997年6月号, 22頁。
- 10) (株)日本サテライトオフィス協会の Homepage URL <http://egg.tokyoweb.or.jp/soajhome/index.htm>「海外のテレワーク事情」を検索し, それを参考とする。
- 11) 郵政省通信政策局政策課：「テレワークがもたらす企業経営の変革」『郵政省広報誌 P & T』(株)廣済堂出版 1997年6月号, 22-23頁を参考とする。
- 12) テレワーク推進会議事務局：「テレワークの普及に向けて」『郵政省広報誌 P & T』(株)廣済堂出版 1996年12月号, 18頁。
- 13) 郵政省通信政策局政策課：「米国企業におけるテレワーク」『郵政省広報誌 P & T』(株)廣済堂出版 1997年3月号, 18頁。
- 14) 同上書19頁。
- 15) 同上書19頁。
- 16) テレワーク推進会議事務局：「テレワークの普及に向けて」『郵政省広報誌 P & T』(株)廣済堂出版 1996年12月号, 19頁。
- 17) 郵政省通信政策局政策課：「テレワークがもたらす企業経営の変革」『郵政省広報誌 P & T』(株)廣済堂出版 1997年6月号, 22頁。
- 18) 郵政省の Homepage URL <http://www.mpt.go.jp/>「テレワーク DAY トピックス」を検索し, それを参考とする。
- 19) 郵政省通信政策局政策課：「テレワークがもたらす企業経営の変革」『郵政省広報誌 P & T』(株)廣済堂出版 1997年6月号, 23頁。
- 20) 同上書23頁。
- 21) ～23) 企業の実態調査による。
- 24) 郵政省通信政策局政策課：「テレワーク DAY」『郵政省広報誌 P & T』(株)廣済堂出版 1997年5月号, 24-25頁。
- 25) (株)日本サテライトオフィス協会の Homepage URL <http://egg.tokyoweb.or.jp/soajhome/index.htm>「日本のテレワーク人口の研究調査報告書(概要)(平成8年度版)」による。
- 26) 中部経済新聞 平成9年2月5日。
- 27) 日本経済新聞 平成9年2月16日。

参 考 文 献

- ① T. J. アレン, M. S. スコット・モートン編 (株)富士総合研究所訳『アメリカ再生の「情報革命」 マネジメント』白桃書房 1995年。(Information Technology and The Corporation of The 1990s: Research Studies, Sloan School of Management, 1994.)
- ② 伊丹敬之 他『日本の企業システム』有斐閣, 1993年。
- ③ 大西 隆「分散政策におけるテレコミュニケーションの役割」『日本労働研究雑誌』1992年8月号, No. 392。
- ④ 志木サテライトオフィス研究会「志木サテライトオフィス報告書」1989年。
- ⑤ 志木サテライトオフィス研究会「志木サテライトオフィス報告書Ⅱ」1991年。
- ⑥ 住信基礎研究所監修・山内敏嗣『サテライトオフィス』株式会社さじょうせい, 1991年。
- ⑦ 土居健郎『「甘え」の構造』弘文堂 1971年。
- ⑧ 津田眞澄『日本的経営の論理』中央経済社, 1977年。
- ⑨ 中根千枝『タテ社会の力学』講談社現代新書 1978年。
- ⑩ 富士ゼロックス教育総合研究所・日本能率協会マネジメントセンター編『人事・教育白書』日本能率協会マネジメントセンター, 1997年。
- ⑪ (社)日本サテライトオフィス協会「テレワーク・ニュース・インデックス (1996年度下半期)」1997年。
- ⑫ (社)日本サテライトオフィス協会「分散型オフィスの今後の整備・推進のあり方に関する調査報告書 (平成7年度)」1996年。
- ⑬ (社)日本サテライトオフィス協会「災害復興分散型オフィス導入に関する調査報告書 (平成8年度)」1997年。
- ⑭ 花岡莒『VAN』日刊工業新聞社 1984年。
- ⑮ ルース・ベネディクト著 長谷川松治訳『菊と刀 (全)』社会思想社 1967年。
- ⑯ 前川良博『経営情報管理』日本規格協会 1981年。
- ⑰ 郵政省通信政策局政策課:「アジア・太平洋諸国におけるテレワーク導入の可能性ータイ・バンコクを例にー」『郵政省広報誌 P & T』1997年5月号。
- ⑱ 労働大臣官房 政策調査部編『企業の情報化と労働』大蔵省印刷局 1996年。